11 | 以流程驱动组织变革：实现多方共赢的局面

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良
时长 14:45 大小 13.53M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 11 讲，我们来探讨流程决定组织这个重要思想。前面 10 讲我们重点研讨的是关于以客户为中心的流程再造，今天我们转战到了组织变革。我们要强调第一个重要思想就是流程决定组织，流程决定组织意思就是从客户到流程，从流程到职位，职位是组织里的最小单位，以职位的设计，再来带动组织结构的设计，形成了整个组织设计的完整逻辑。

什么是好组织

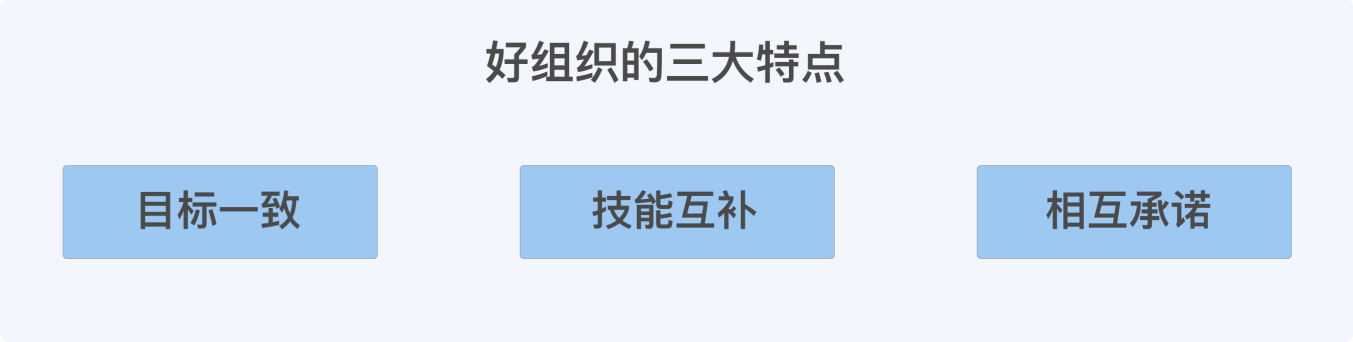
首先我们要认识到，为什么要做组织？整个流程型组织变革是一个借假修真的过程，就是要借流程的假，最后修组织变革的真。借假修真是来自于佛家的一个字眼，强调的是人生

要借人的肉体的假，修人生的真谛。我们讲所有的变革都是组织变革，最终流程要落脚到组织，只有通过组织的变革，才能真正实现流程的落地。所以流程就是一个假，最终落组织的真。

为什么我们之前不谈组织变革？为什么一个组织不是一上来就做组织变革呢？如果一上来就做组织结构调整、做组织变革、做人员调整，那就瞄错了方向。它面对的不是客户为中心，而是以内部为中心，客户是不会关心我们内部的调整的，我们也不要奢望通过内部的简单调整就可以面向客户。因为结构是一个科学的逻辑，我们只有研究客户，才能够设计出满足客户的流程，而不是研究内部。所以任何面向内部的调整都是政治斗争，都是方向性错误。

但是，最终还要落实到内部，这是一个由外而内的过程，而不是由内而外。所以我们在研究组织变革的时候，第一个要回答，我们并不是没有组织，而是我们本身就有组织结构。我们是要把一个坏组织通过变革变成一个好组织，就好像之前我们讲流程也是一样，我们本身就有流程，我们的变革是要把坏流程变成好流程。

所以什么是好组织？好的组织不是之前我讲的金字塔，分工的严密、管理层级的厚重、组织的冗余、效率的低下，这些不是好组织的特征。我们面对的好组织，要符合这几个特点。



第一，目标一致。组织里每个人都是目标一致，全营一杆枪，去面对组织的共同目标；

第二，技能互补。我们没有人是全才和天才，只有在一起形成组合，技能互补，才能够面对复杂的环境和任务。

第三，相互承诺。承诺背后体现的是组织中人和人之间的信任，我们要基于信任简化管理，而不是基于不信任去复杂管理。所以如果我们能够形成目标一致、技能互补、相互信任的一个组织，这就是好组织。而一个好组织并不是设计出来的，而是变革出来的，演化出来的，是能力逐步建设出来的，所以这就需要通过组织变革才能实现。

那么我们能不能把好组织做个形容，好组织是什么样子？我们说好组织的样子充满了灰度和悖论。好组织一边是看到纪律，一边是看到灵活；一边是看到严肃，一边是看到活泼；一边是看到整体性，一边是看到局部性；一边是看到矛，一边是看到盾。

我打个比方，今天在全球军事领域最强大的军事组织是哪支军队呢？是美军，美军非常强大，但是美军最头疼的是哪个部队呢？我说是恐怖分子。美军在过去 10 多年一直在和恐怖分子做斗争，过去美军面对恐怖分子的时候束手无措，因为恐怖分子非常灵活，但是今天美军已经面对反恐战争取得了阶段胜利。

所以如果我们要打造一个未来的组织，我们就必须把美军的强大和恐怖分子的灵活找到一个组合性。所以我说一个优秀的组织就是“美军 + 恐怖分子”，它集结了悖论、集结了灰度，就是美军军事的强大 + 恐怖分子的灵活性。我们就要把这二者融合在我们的组织中。

我们要强调部门的强大，部门强大在于部门的赋能、部门的平台、部门专业化建设的力量。但是这是不够的，我们还要强调流程的灵活性，项目的团队、委员会，这些融合了跨部门团队的工作特征的组织，这些组织像恐怖分子一样，随时建随时拆，随时集结就能打仗，随时分散就能撤退。所以这二者组合，既要强调有部门，又要强调有团队，既要强调纵向的职能结构是要保留的，而不是干掉，更要强调横向的团队结构、流程结构、流程型组织，所以它是一个二元的系统，是一个拥有两个维度的系统。

我们要把过去仅仅强调一个维度——职能型，打造成为既有职能型，又有横向的团队型。所以我们现在思考，什么是组织变革？组织变革就是让一个坏组织变成为一个好组织的变化过程。这个变化的过程本质上不是组织结构设计，这是很多人认识上的一个严重误区，他们说组织变革就是组织结构设计，画完组织结构的图，就大功告成了，这是完全错误的。

组织变革要打造组织的适应力

组织变革中包含组织结构设计，但是更要包含的是组织能力建设，是干部能力建设，是关键人才能力建设。通过这个去打造组织的一种适应力，适应力就是适者生存，就是面对时代和外部环境的不断变化，组织具有这样的能力。

适应力也意味着整个组织是一种灵活的组织，是一种时代型的组织。所以我们说不是结构图，而是一种能力，这种能力要不断打造，比如说今天我们会看到华为，过去是做 B to B

的业务，今天在 B to C 的市场照样非常成功。腾讯过去是做 B to C 的，今天也在不断打造他们工业互联网的能力，也就是在 B to B 的方面。

所以我们说不要去强调到底是 B to B 还是 B to C，一个组织应该面对外部环境的变化，不断地有能力去适应，这就是组织变革。我要强调，在这个变革过程中，要打造领导力，干部怎么样具有时代的特征？同样要去打造像任职资格、绩效管理、薪酬激励这样的体系，能够面对外部环境，让干部、专家、一条龙经理，都具有可持续的成长能力。

所以组织变革是一个系统性的建设，要通过流程的再造，驱动组织里的每个人面对新流程。但面对新流程的时候，我们就发现我们没有能力了。比如说一条龙经理放在在哪里？公司的产品经理放在哪里？公司的铁三角怎么打造？公司的战略管理团队怎么打造？公司的专家人才怎么打造？这些都是组织变革的真正内涵。

所以我说组织变革强调的是健身，是增加肌肉，而不是组织结构表面设计，穿一件名牌衣服，你就漂亮美丽，这是完全不够的。只有持续地打造内涵，才能具有适应外部环境的能力。组织结构在整个变革中也是需要设计的，但是它并不是最重要的，我们组织结构设计的方向，就是要强调扁平、柔性、面向客户，同时战略导向。

战略决定组织，这是我们经常听到的，但是我要说是流程决定组织，因为在之前我就跟各位讲过了，战略是一条流程，所以从这个角度来说，流程决定组织是一言以蔽之，覆盖了所有过去我们经常研讨的组织结构设计的逻辑。

我们要强调扁平，比如说管理幅度，一个管理者应该服务多少个员工呢？我给各位推荐一个数字，是 1：15，也就是一个管理者推荐服务 15 个员工，或者说他的下属有 15 个。如果用你们公司的总人数除以 16，这个是干部的合理的数量，你一算就会知道你们公司的干部数量相比这个标准体重到底肥胖了多少。

同时我们要强调在整个组织设计中的柔性，就是要强调各种各样的小团队，不管是小到三个人，面对销售流程的铁三角，还是大到可能 1000 个人，面对一个产品开发流程的产品开发团队，都要非常高度灵活。

所以我们就要把过去传统的职能型、以老板为中心、以上司为中心的组织模式，变成流程型组织。在流程型组织里面，既要有部门围绕着团队能力建设、专业化培养、企业文化建设、战略及工作进行推动；也要有横向的团队，他们高度复用、高度灵活、相互穿插，就

形成了一个既有纵又有横的二元结构。在这个二元结构里我要强调以横向为主、纵向为辅，横向是对事负责制，纵向是对人负责制；横向是对目标负责制，纵向注重在人才培养、能力建设。

这就形成了一个均衡的结构，面对外部的环境能够不断地适应。因为这样的团队是高度灵活的，它不是阿米巴，阿米巴是相对固定的，我们是随时建、随时拆，小到 3 个人，大到 1000 人，而且人是被高度复用的，一个人可能穿插在几个团队中。这就保证了在今天一个人变得昂贵的时代，保证人的高度，对组织和业务的贡献，因为他是被复用的。所以我们说组织结构的设计不重要，而且按照德鲁克大师说，组织结构是最后设计的，我想大家要理解德鲁克大师的深邃用意。

总结

最后，我将今天研讨的重要话题做个总结，关于流程决定组织，我跟你分享了什么是好组织，好组织就是目标一致、技能互补、相互承诺。同时我们也研讨了什么是组织变革，组织变革就是打造组织的适应力。最后我告诉大家，组织结构不重要，是最后设计的。

下一节，我将跟你分享组织结构、组织变革设计的详细方法，我们下次再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 测一测 | 这些变革的方法论，你都消化了吗？

下一篇 12 | 职位的再造升级：实现减员增效涨薪的方法

精选留言 (1)

写留言

赵新龙
2021-03-17

先调流程还是先改架构？

展开